

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del cuadro de mando integral para
Europa+i

Autor

Iván Martín Pastor

Director

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Facultad Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2021

Aplicación del cuadro de mando integral para Europa+i

Application of Balanced Scorecard for Europa+i

Autor / *Writer*

Iván Martín Pastor

Director / *Director*

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Universidad de Zaragoza

Año 2021

Resumen: El cuadro de mando integral es un sistema organizacional llevado a cabo a través de una serie de estrategias y análisis como el DAFO o el CAME, mediante los cuales se comprende los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas de esta. El objetivo del trabajo es plasmar en Europa+i todas las variables de la empresa en las cuatro perspectivas en las que se divide el cuadro de mando integral. A continuación, se desarrollarán una serie de objetivos acordes a la misión, visión y valores de la empresa que deberá cumplir en un marco de tiempo establecido, y que se expondrá gráficamente en el mapa estratégico.

Abstract: *The balanced scorecard is an organisational system carried out through a series of strategies and analyses such as SWOT or CAME, through which the strengths and weaknesses of the company are understood, as well as its opportunities and threats. The aim of the work is to capture in Europa+i all the variables of the company in the four perspectives into which the balanced scorecard is divided. A series of objectives will then be developed in line with the company's mission, vision and values to be achieved within a set time frame, and which will be graphically displayed on the strategy map.*

ÍNDICE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA	7
2. ANÁLISIS EUROPA+i.....	9
2.1. La empresa.....	9
2.1.1. Actividad	9
2.1.2. Competencia	10
2.1.3. Organigrama.....	11
2.2. Análisis DAFO	12
2.2.1. Análisis interno.....	12
2.2.2. Análisis externo	15
2.2.3. Conclusiones	18
2.3. Análisis CAME.....	19
2.4. Misión, visión y valores.....	25
3. MAPA ESTRATÉGICO	26
3.1. Perspectiva financiera	27
3.2. Perspectiva de clientes.....	29
3.3. Perspectiva de procesos internos	31
3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	33
3.5. MAPA ESTRATÉGICO.....	36
4. CONCLUSIONES.....	38
5. BIBLIOGRAFÍA	39
6. ANEXOS	40

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Esquema del trabajo	8
Ilustración 2 Organigrama	11
Ilustración 3 Análisis interno	15
Ilustración 4 Next Generation EU	17
Ilustración 5 Análisis externo	18
Ilustración 6 DAFO	19
Ilustración 7 Análisis CAME	20
Ilustración 8 Análisis tasa de retorno.....	22
Ilustración 9 CAME.....	24
Ilustración 10 Esquema perspectivas.....	27
Ilustración 11 Tabla perspectiva Financiera	28
Ilustración 12 Tabla perspectiva Clientes.....	30
Ilustración 13 Tabla perspectiva Procesos	33
Ilustración 14 Tabla perspectiva AC.....	35
Ilustración 15 Mapa estratégico	37

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

En el mundo empresarial encontramos numerosos métodos para la evaluación de cualquier entidad. Así pues, para medir la gestión organizacional destaca sin duda el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC por sus siglas en inglés). Es una herramienta que va más allá de indicadores, planteando un enfoque estratégico que toda empresa debe plantearse desarrollar.

Para responder a los cambios y medición de resultados, las empresas deben llevar a cabo un control de gestión, y para ello Kaplan y Norton desarrollaron en 1992 el Cuadro de Mando Integral, a través de la revista Harvard Business Review. Es un concepto que choca con la perspectiva financiera y cuya definición queda mejor explicada en el libro de 1996: *"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio"*.

Como podemos observar es un concepto que no tiene ni 30 años de vida y que ya consideramos de suma importancia. El BSC establece una visión organizativa en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: Valor económico de la empresa, ingresos y productividad.
- Perspectiva de clientes: Apuesta por precio, producto, servicio e imagen.

- Perspectivas de procesos internos: Todas actividades y procesos llevados a cabo por la empresa.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Son los recursos intangibles de la empresa.

Una vez trabajados estos conceptos el siguiente paso será desarrollar un mapa estratégico conformado por unos objetivos establecidos, esclarecedor de todas las ideas.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA

Hasta ahora simplemente hemos establecido el concepto teórico del BSC, pero hace falta indagar más en el proceso. En primer lugar, tenemos que recordar que todo este planteamiento es esencialmente estratégico, y por lo tanto aplicable a las empresas. Así pues, en el trabajo expondré todos los puntos hasta llegar al mapa estratégico Europa+i, que es la empresa escogida.

Por lo tanto, empezaré exponiendo la empresa, a qué se dedica, su situación actual, un breve organigrama y en definitiva varios conceptos necesarios para que todos podamos ubicar mejor y entender el trabajo con mayor claridad. A continuación, desarrollaré un análisis DAFO sobre los aspectos más destacados de la empresa y que generan ventaja competitiva respecto a los competidores, o una posición de inferioridad. Esto lo llevaré a cabo a través de un análisis interno y externo. Una vez establecidos los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades, el siguiente punto necesario para llevar a cabo un buen BSC será analizar estos puntos anteriores y corregirlos o complementarlos a través del análisis CAME. Para terminar este apartado de análisis de la empresa, abarcaremos brevemente la misión, visión y valores de la empresa.

El siguiente paso del BSC, tras analizar todo lo anterior, es poner en marcha la estrategia de Europa+i, añadiendo objetivos clave a las cuatro perspectivas ya mencionadas. Finalmente, lo expondré con un gráfico para verlo más visual y completo.

El esquema que vamos a seguir en el trabajo es el siguiente:

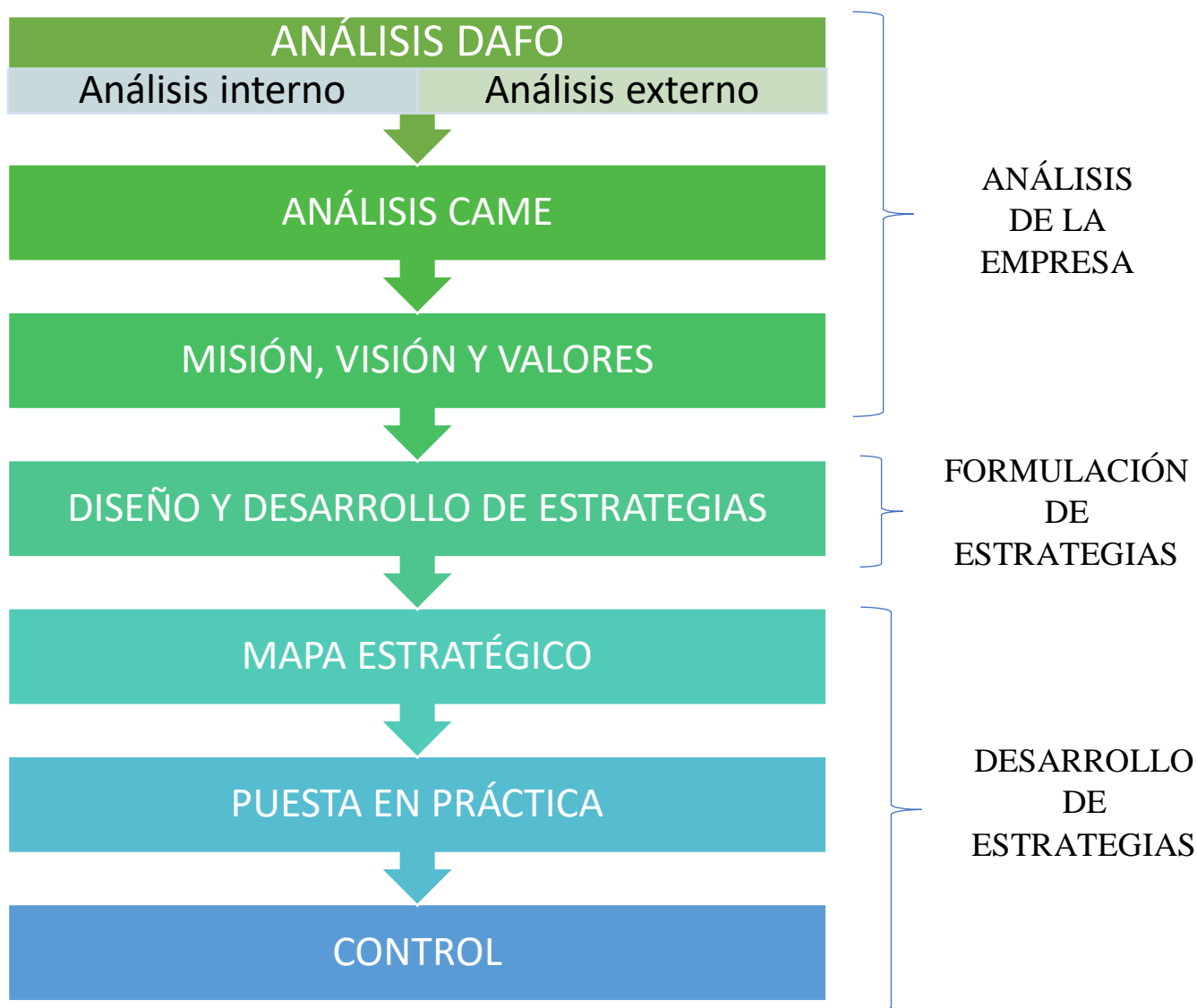


Ilustración 1 Esquema del trabajo

Como observamos en la ilustración, podemos dividir el trabajo en tres partes acordes a la planificación estratégica. La primera será el análisis de la empresa, y que como su nombre indica será la exposición que realice previamente a cualquier toma de decisiones estratégicas, es decir, información previa necesaria para la toma de decisiones. Abarcaría el análisis DAFO, análisis CAME y la misión, visión y valores de la empresa.

Ahora bien, con la información obtenida en los apartados anteriores, seremos capaces de formular unos objetivos para Europa+i, y finalmente, habrá que desarrollar las iniciativas para llevarlos a cabo. Este proceso lo desarrollaremos mediante otros tres apartados como son el mapa estratégico, la puesta en práctica y el control de los

objetivos. En el trabajo conseguiré elaborar el mapa estratégico plasmando los objetivos asociados a cada perspectiva, y luego será tarea de la empresa la puesta en práctica y la revisión de objetivos. En el control de objetivos la empresa deberá ser crítica y reconocer qué objetivos han supuesto un avance para la empresa, y en su caso, cuales no han aportado valor y descartarlos, o ajustar el objetivo. Así pues, un objetivo de cualquier perspectiva debe ser realista, siendo poco coherente implementar proyectos poco ambiciosos y lograrlo con facilidad, o al revés, siendo muy optimista y no poder lograrlo.

2. ANÁLISIS EUROPA+i

2.1. La empresa

Europa+i es una empresa que en un principio se dedicaba a prestar servicios de generación, gestión, asistencia técnica y lanzamiento de proyectos internacionales, europeos y nacionales de I+D+i, tanto a entidades públicas como privadas. Ahora mismo está enfocada en la obtención de fondos europeos y elaboración de proyectos ubicándose en el sector de consultoría de estrategias y operaciones.

Es una empresa que se inició en Extremadura en el año 2012, pero que tiene carácter internacional. Cabe destacar que a pesar de la gran expansión geográfica que abarca (básicamente Europa), los trabajadores de la empresa oscilan entre 2 y 10 trabajadores dependiendo los proyectos y habiendo dos socios principales. De hecho, según el propio Fernando, uno de los socios principales, son una empresa muy pequeña.

En relación a los clientes de la empresa, debemos saber que son clientes que llegan gracias a contactos en su mayoría, o sino provenientes de charlas, conferencias y exposiciones.

2.1.1. Actividad

Como ya hemos indicado anteriormente, la actividad empresarial no se basa en una fuente de ingresos o en una venta o actividad en concreto, sino que abarca un conjunto. De hecho, podríamos dividir las actividades de la empresa en dos: Auditoría y consultoría y elaboración de proyectos.

En esta división de actividades, destaca el enfoque establecido de Europa+i por los proyectos desarrollados. Estos proyectos se llevan a cabo a través de una reunión semanal en la que la empresa propone una reunión de coordinación para la toma de decisiones, en la cual están presentes sus dos principales socios, ya que todo proyecto aprobado en la reunión debe pasar por la aprobación de ambos dos. Indagando más en la elección de la empresa de los proyectos, la aprobación o rechazo de los proyectos puestos en valor pasan principalmente por tres filtros:

-Interés estratégico

-Interés económico

-Compromiso con el cliente

Una vez aceptado el proyecto a desarrollar, siguen una serie de pasos por los que supervisan el proyecto. Estos pasos me los ha podido facilitar Fernando y son los siguientes:

- El CEO hace un esquema (árbol) del proyecto con el timing y el reparto de tareas, excepto el presupuesto y la estructura económica
- La CFO elabora el presupuesto y organiza entre los socios de cada proyecto sus partidas económicas y la financiación de cada parte de cada socio si es necesario.
- Los colaboradores aportan el know-how concreto a cada parte del proyecto, en el que habitualmente intervienen múltiples disciplinas técnicas.
- El CEO integra y reescribe las aportaciones de los colaboradores
- La CFO hace control de calidad final con el CEO

2.1.2. Competencia

Respecto a su competencia hay que hacer una distinción ya que para proyectos pequeños los competidores son las administraciones públicas autonómicas, mientras que a nivel de proyectos más grandes son las encomiendas que hace la comunidad autónoma a la entidad pública. Anadir que a nivel regional no hay mucha competencia.

Una aportación de valor de la empresa respecto a la competencia es que sólo desarrolla los proyectos que tienen grandes posibilidades de ser aceptados con éxito para la posible

captación de fondos europeos. Esto es algo que expondré con posterioridad en el trabajo, como una fortaleza de la empresa.

Por otra parte, el tema de las alianzas estratégicas no está muy interiorizado en la empresa debido a anteriores situaciones que no salieron como se pretendía, aunque sí realizan proyectos con socios europeos.

2.1.3. Organigrama

Para poder entender bien el trabajo, es esencial presentar un organigrama de la división de la empresa, indicando los escalones jerárquicos dentro de la empresa. Esto será de especial intereses cuando hagamos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento más adelante ya que está relacionado con los recursos humanos.

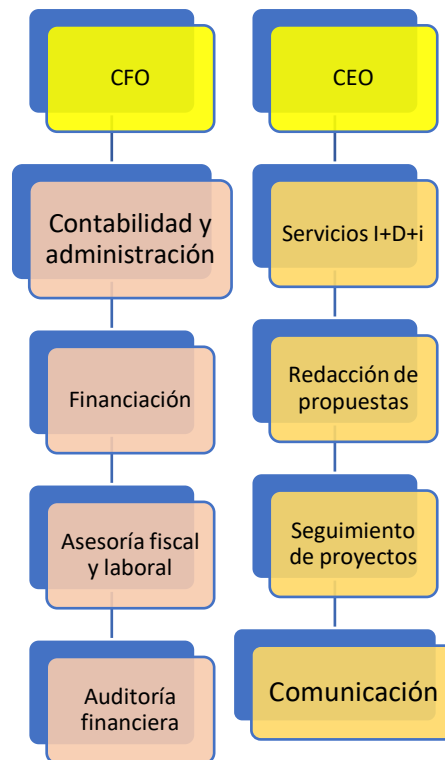


Ilustración 2 Organigrama

Como ya sabemos, la empresa apenas cuenta con unos diez empleados y dos socios principales. Así pues, los socios principales alcanzan la posición de CFO, que es la principal socia, y el CEO que es Fernando. Estos dos puestos ocupan la misma jerarquía en la empresa tal y como me ha comentado Fernando. Ahora bien, tanto él como su socia tienen a su cargo responsabilidades muy diferentes. Por parte de ella, destacamos

su supervisión de la contabilidad y administración, la financiación, la asesoría fiscal y laboral y la auditoría financiera. No son todas las funciones, pero sí las que podemos destacar. Además, son funciones independientes, cuya rama superior no es de mayor rango que la última, sino que simplemente son funciones de la CFO. Por parte del CEO, destacamos las funciones de servicios I+D+i, redacción de propuestas, seguimiento de proyectos y de comunicación.

También podemos desglosar la actividad principal de la empresa que es la de elaboración de proyectos, en la que el CEO se encarga de coordinar el proyecto, mientras que la CFO se encarga de la parte técnica y de la financiación.

Como conclusión de la distribución de cargos de la empresa destacamos que hay dos cargos superiores que son los socios principales, y que forman parte de la toma de decisiones, siendo necesario casi siempre el acuerdo de ambos, aunque tengan funciones distintas de supervisión.

2.2. Análisis DAFO

El siguiente paso para desarrollar un buen BSC tras analizar la empresa, es realizar un análisis DAFO. Este análisis lo he realizado a través de una serie de preguntas que realicé a Fernando, algunas que están adjuntas en el Anexo I, y otras para entender mejor la situación de la empresa o dudas concretas. La mayoría de preguntas iban enfocadas a realizar un mapa estratégico, es decir, cuestiones relacionadas con las cuatro perspectivas estratégicas: aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera. Así obtuve los resultados que necesitaba que se plasmarán a continuación, transformados en aptitudes de la empresa.

Cabe destacar que el DAFO lo dividiremos entre análisis interno y externo, dependiendo si hace referencia a aspectos propios, tales como características o carencias de la entidad o aspectos ajenos de la empresa, y más relacionados con el entorno.

2.2.1. Análisis interno

En el análisis interno obtenemos todos los factores que afectan de forma interna a la empresa, es decir, las características tanto positivas como negativas de la entidad, dejando al descubierto las fortalezas y debilidades de la empresa. Son cuestiones que la

empresa está realizando correctamente, en el caso de las fortalezas, o secciones en que necesitan mejorar, en el caso de las debilidades.

Así pues, empezaremos por las **fortalezas** de la empresa. Todos los aspectos, tangibles o intangibles que pueden generar una posición de ventaja de la empresa respecto a la competencia, y que la empresa deberá mantener.

En este apartado podemos destacar los siguientes puntos:

-Calidad de atención: Según Fernando este es el punto principal de la empresa. Para entender bien el concepto debemos explicar un poco la cartera de clientes. El hecho es que, al no ser una empresa demasiado grande, aunque sí trabaje con proyectos de bastantes cifras de dinero, no tiene una cartera de clientes muy amplia. Esto se debe a que los clientes que contratan los servicios de la empresa no son aleatorios. De hecho, los clientes de la empresa no son personas captadas al azar, ni personas que se pongan en contacto por interés del tema, sino que son personas que se acercan por contactos. Por lo tanto, una vez aclarado que la clientela no es muy abundante, se puede dedicar un trato más cercano y amigable con los clientes. Esto es la calidad del servicio, el buen trato personalizado con los clientes.

Ahora bien, aunque sin duda esta es la principal fortaleza de la empresa no es la única, sino que podemos añadir dos más, aunque de menor grado:

-Comunicación: La comunicación interna de la empresa entre los empleados es óptima debido a que como hemos indicado anteriormente, hay un máximo de 10 empleados, aunque varía dependiendo los proyectos. Así pues, las relaciones entre personal son mucho más fácil que en cualquier otra empresa. Todo esto provoca a su vez un buen clima laboral debido a que siempre trabajan conjuntamente y conocen a sus compañeros.

-Ratio de proyectos exitosos: Tras la cuidadosa selección de proyectos a través de las tres vías vistas anteriormente: interés estratégico, interés económico y compromiso con el cliente, la empresa ya está lista para desarrollar el proyecto. Dicho proyecto tiene más probabilidades de ser exitoso que el de la competencia por el simple hecho de que Europa+i tiene unos filtros, por los cuales sólo se llevan a cabo proyectos con futuro. De hecho, una empresa normal tiene de media un 10% de éxito en los proyectos europeos de media, es decir que uno de cada diez proyectos presentados, consiguen financiación

de los fondos europeos, sin embargo, Europa+i tiene una ratio superior al de la competencia.

Por otra parte, dentro del ámbito interno, destacamos también las **debilidades** de la empresa. Aquí encontramos puntos débiles de la empresa, que deberá mejorar con el tiempo, ya que no está siendo eficiente o simplemente tiene carencias que cubrir.

Gracias a la recopilación de información puedo destacar varias debilidades de la empresa:

-Tamaño: Para nuestro principal socio esta es la principal debilidad. Es un aspecto que va más allá de crecer como empresa. Se debe a que el tamaño de la empresa supone ciertas restricciones o posiciones de inferioridad. Empresas con mayor tamaño pueden manejar proyectos más costosos, tienen mayor nombre e imagen, preferencias para alianzas estratégicas, y en definitiva una serie de beneficios.

El tamaño de la empresa constituye el mayor problema para el crecimiento, pero también podemos señalar otros problemas que expongo a continuación:

-Empresa con pocos años: Como he indicado al principio del trabajo, la empresa se fundó en 2012 por lo que, aunque ya está bien colocada en el mercado, incluso en el europeo, es una desventaja en ciertos aspectos como pueden ser en la escasa imagen de marca que proyecta, el desconocimiento o la inseguridad de posibles clientes. Todo esto incentivado ante la nulidad de marketing, y la escasa presencia en redes sociales.

-Alianzas: Una de las acciones que pueden hacer crecer a una empresa es la unión con otras empresas de su mismo tamaño. Sin embargo, Europa+i no está enfocada en las alianzas estratégicas, debido entre otras razones a situaciones fallidas en el pasado. Tampoco implica que no desarrolle proyectos con otros socios europeos, sino que se mantiene distante, sobre todo con empresas de mayor tamaño.

Aquí podemos obtener un resumen gráfico de este apartado:

FORTALEZAS

- > Calidad de atención
- > Comunicación
- > Ratio de proyectos exitosos

DEBILIDADES

- > Tamaño
- > Empresa con pocos años
- > Alianzas

Ilustración 3 Análisis interno

2.2.2. Análisis externo

Una vez analizada la situación de la empresa, y conociendo los aspectos en que tiene o puede tener una ventaja competitiva sobre la competencia, y aspectos donde se encuentra en inferioridad de condiciones, es hora de analizar todo lo que relaciona la empresa con el exterior. Debemos incluir las posiciones que puede afrontar la empresa en un entorno competitivo. Estamos hablando de las amenazas y de las oportunidades.

Las **amenazas** son hechos que podrían ocurrir en un futuro próximo y dañar de alguna manera la empresa, en el sentido que sea. Así pues, destacamos los siguientes:

-Red de contacto: El coronavirus está presente en las empresas, y en la mayoría, como bien refleja cualquier indicador económico nacional, es para empeorar la situación de la empresa. Ahora bien, el coronavirus en sí mismo no afecta a elaborar proyectos, pero sí afecta y mucho de forma indirecta. Este es el caso de la red de contacto. Las redes de contacto las podemos interpretar de varias maneras, dependiendo a la parte que afecte. En primer lugar, el coronavirus supone que no puede haber reuniones presenciales, y por lo tanto esto supone que las relaciones laborales entre empleados y directivos de proyectos, y en general de la plantilla de la empresa, sean frías. La comunicación por lo tanto será totalmente telemática perdiendo todo tipo de contacto.

Algo parecido pasa con las relaciones con los clientes. No es lo mismo tener una reunión de 100 personas de forma presencial donde puedes ver los rostros de los involucrados y su interés, a pasar a ver un video por cualquier plataforma de comunicación. Se pierde el feedback y atención con los posibles clientes.

-Encomiendas del sector público: Como ya hemos mencionado anteriormente, las encomiendas que realiza el sector público para la realización de proyectos enfocadas en empresas públicas, hacen una gran competencia a Europa+i. El hecho es que este tipo de delegaciones van cada vez más en aumento, por lo tanto, supone una gran competencia para la empresa.

-Covid-19: El Covid-19 afecta tanto de manera indirecta como de manera directa. En primer lugar, existe una gran incertidumbre en la actualidad de las repercusiones que tiene, pero está más que claro que tiene un efecto devastador para la economía. Ya hemos expuesto una de las muchas maneras indirectas en las que afecta, como está explicado en el efecto en las redes de contacto y feedback con el cliente, pero no son las únicas consecuencias. Afecta de manera directa al asesoramiento y consultoría que otras empresas pueden solicitar, porque la crisis provocada ha supuesto un abandono de la actividad económica de un gran número de entidades. En definitiva, al no ser una actividad esencial, y ante la situación de incertidumbre, en la que no se sabe hasta cuándo puede durar, es posible que la captación de clientes de ciertas áreas de la empresa se vea reducido.

Una vez analizadas las amenazas a tener en cuenta es turno de las **oportunidades**. Cabe destacar que es un momento de mucho entusiasmo para una empresa como Europa+i, y esto se debe a dos oportunidades inminentes y que son:

-Nuevo programa marco: Esto es un cambio en el modelo de captación de fondos europeos dedicado a proyectos de investigación e innovación. Hasta entonces estaba vigente el programa horizon 2020, cuya vigencia era desde el año 2014 hasta el 2020. Sin embargo, partir de junio (iba a ser a inicios de año, pero se retrasa por el covid), se cambia al nuevo programa marco llamado horizon europe, que albergará desde el año 2021 hasta el 2027. Esto sin duda es una gran oportunidad para Europa+i. El nuevo programa marco tiene tres pilares fundamentales y que deberá abordar Europa+i: ciencia abierta, retos globales y competitividad industrial e innovación abierta, y una

serie de misiones o temas en los que deben basarse los proyectos y que van encaminados a una mejora conjunta de la manera en la que vivimos, como pueden ser los temas de: adaptación al cambio climático, cáncer, ciudades inteligentes, salud y alimentación del suelo, y océanos mares, aguas costeras e interiores saludables.

-Fondos de recuperación europeos: Tras el covid, la Unión Europea va a dotar a los veintisiete miembros unos fondos para paliar la debacle económica, con una suma total de 750.000 millones de euros. Estos fondos de recuperación, también llamados con el nombre de Next Generation EU están divididos de forma poco equitativa. De hecho, 672.500 millones de euros (360.000 millones en préstamos y 312.500 en subvenciones) están dotados en el apartado de “fondo de recuperación y resiliencia” abarcando el 90%. El resto está repartido en otras secciones, de las cuales podemos destacar el proyecto de Horizon Europe, mencionado anteriormente. A continuación, lo vemos más claro en la ilustración.

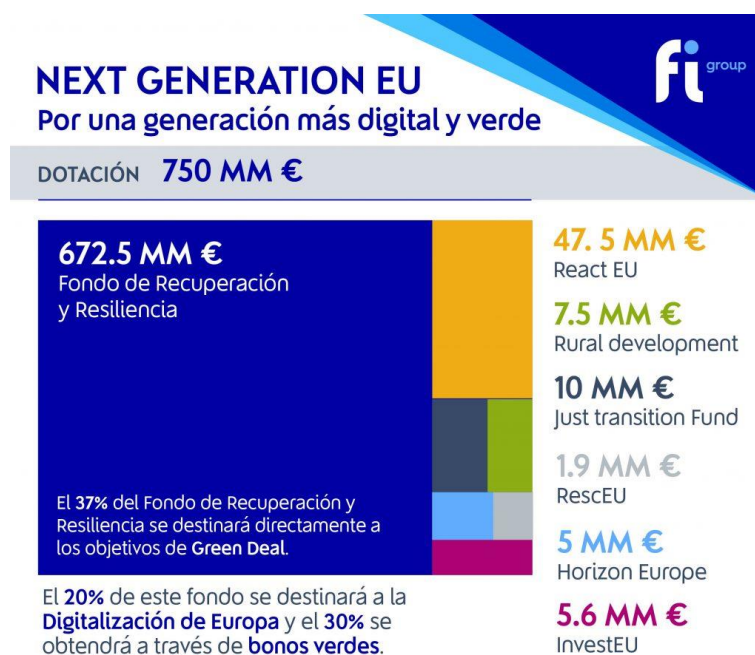


Ilustración 4 Next Generation EU

Por último, destacar que, si el reparto de secciones no ha sido proporcional, el reparto a los países de la Unión Europea tampoco lo es. Italia será el país más beneficioso seguido de España, como causa de las fuertes caídas del PIB, destacando la mayor caída histórica de este último, con un porcentaje del 11%.

-Crecimiento del sector: Como oportunidad en un futuro tras el covid, podemos destacar que el sector de la auditoría y asesoramiento está creciendo cada vez más. Esto se debe a que todas empresas necesitan complementar su actividad económica con expertos asesores o contables. Además, no sólo habrá oportunidades en un futuro, sino que ya mismo son muchas las empresas que desbordadas por las situaciones que sufren, como por ejemplo en la tramitación de ERTes, acuden a estas entidades. Destaca el caso de los ERTes por ser el más sonado, pero no es la única área donde una asesoría como Europa+i puede explotar esta oportunidad, sino que también puede abordar otros temas tan importantes y de igual demanda como pueden ser la desinformación de empresas ante temas como solicitudes de ayuda, prestaciones, etc.

Aquí podemos obtener la información de este apartado de forma más gráfica:

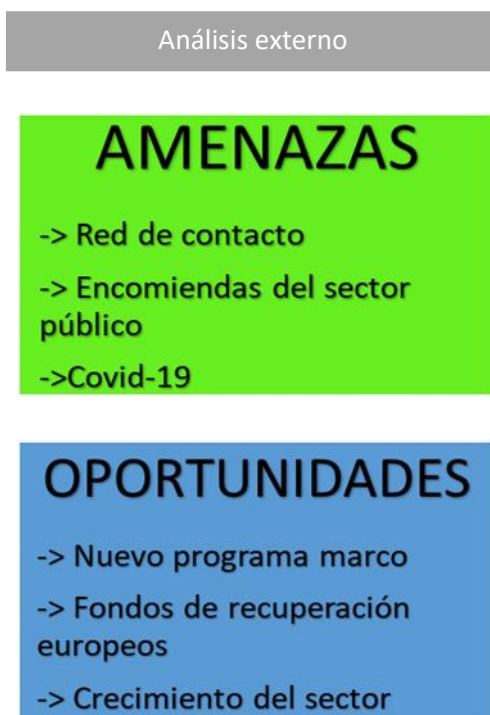


Ilustración 5 Análisis externo

2.2.3. Conclusiones

Tras analizar individualmente cada apartado podemos darnos cuenta fácilmente que las fortalezas tienen mayor peso que las debilidades y que sobre todo las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas. Entre las fortalezas y debilidades destacamos que la gran capacidad de atención especializada al cliente hace que la empresa ocupe siempre el primer lugar de los clientes que tiene. Además, los proyectos que desarrolla

tienen mayor ratio de éxito, aspecto muy favorable. Respecto a las debilidades apenas es de especial importancia la del tamaño de la empresa.

La comparación de las amenazas vs oportunidades aún queda mucho más clara. La principal amenaza es el coronavirus, pero que irá desapareciendo hasta no dejar más secuelas a la actividad de la empresa; por otra parte, el nuevo programa marco y los fondos de recuperación europeos hacen valer grandes esperanzas a la empresa.

A continuación, podemos observar la síntesis del análisis DAFO:



Ilustración 6 DAFO

2.3. Análisis CAME

A continuación, realizaremos el análisis CAME que sirve de complemento del DAFO, así pues, mientras en este último estudiábamos todo lo referente sobre la empresa, ahora con este nuevo análisis vamos a matizar las estrategias de debe llevar a cabo la empresa y que se indican a continuación:



Aprovechar las **Oportunidades** para
CORREGIR las **Debilidades**

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN



AFRONTAR las **Amenazas** no dejando crecer
las **Debilidades**

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA



MANTENER las **Fortalezas** afrontando las
Amenazas del mercado

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



EXPLOTAR las **Fortalezas** aprovechando las
Oportunidades del mercado

ESTRATEGIAS DE ATAQUE - POSICIONAMIENTO

Ilustración 7 Análisis CAME

Corregir: La empresa debe corregir las debilidades que presenta y podemos llevar a cabo una estrategia de reorientación, en la que destacamos las siguientes propuestas:

- Estrategias de marketing: Con esto cubrimos la necesidad de ser una empresa más conocida y ganar posicionamiento en el mercado, sobre todo europeo. Hay varias maneras de afrontarla, pero optaría por una mayor presencia en eventos, así como mayor número de reuniones para la captación de clientes. Descartaría en un principio las campañas publicitarias porque en estos temas tan complejos y personales es difícil captar de esa forma a un gran número de clientes dada la escasa fiabilidad que se puede contagiar.
- Posicionamiento web: Cabe destacar que, al buscar la empresa en internet para informarte de ella, no aparece nada más que la página web, ni siquiera aparecen reseñas sobre la empresa. Dicho esto, se debería mejorar el posicionamiento web, por una parte, ya sea concediendo entrevistas, escribiendo artículos o en definitiva cualquier acción que pueda ser de utilidad para mejorar el posicionamiento en internet, y conseguir en más ocasiones las búsquedas de los usuarios. Esta estrategia es lo que se conoce como el SEO, es decir el posicionamiento en internet. Ahora bien, podríamos ir más allá y si la empresa obtiene unas estadísticas abrumadoras sobre visitas a la página web, entre otras,

podría incluso abordar las estrategias referidas al SEM, que es el posicionamiento pagado en web.

- Mayor presencia en redes sociales: La empresa cuenta con página de LinkedIn y de Facebook, pero sus publicaciones no son muy frecuentes, de hecho, apenas hay publicaciones en Facebook y no hay ninguna en LinkedIn. Con todo esto mejoraríamos la imagen y contrarrestaríamos el tamaño de la empresa y el poder de alcance.

Afrontar: Europa+i debe hacer frente a las amenazas que se presentan en su sector y a las que son de ámbito global. Para ello, debemos seguir una estrategia de supervivencia ante los dos tipos de amenazas que se presentan. Por una parte, tenemos amenazas de ámbito global como es el coronavirus que es una amenaza que no es de duración indefinida, sino que acabará desapareciendo por sí sola y la empresa debe combatir con las pertinentes estrategias de supervivencia. Por otra parte, la empresa también presenta amenazas propias del sector al que pertenece y que debe hacer algo para no sufrir demasiado esta situación dado que, a diferencia del caso anterior estas no desaparecen por sí solas y deben tratarse antes de que pasen de amenazas a debilidades. Veamos que podemos realizar:

- Reuniones online: Empezando por las de ámbito global y no duraderas tenemos el problema del coronavirus que supone una pérdida de potenciales clientes como ya hemos indicado anteriormente, aparte de la pérdida de contacto de los clientes ya conseguidos. Esta amenaza es muy general ya que afecta de muchas formas destacando la de red de contactos, es decir, la situación telemática aplicado en Europa+i, donde sufre el trato y cercanía de los clientes a costa de estar a través de conferencias online. Ante una amenaza tan inmensa lo único que se puede hacer como hemos dicho es una estrategia de supervivencia, es decir, disminuir el efecto. Así pues, ante la imposibilidad de viajar y realizar reuniones y todo tipo de actos conjuntos nacionales e internacionales, quedan las reuniones online, y ocasionalmente reuniones presenciales si se permiten.
- Estudio de rentabilidad: Ante las delegaciones de proyectos de las comunidades autónomas a empresas públicas, Europa+i debe conocer muy bien el nicho de mercado al que se enfrenta y evaluar la evolución de proyectos e ingresos de cada mercado en términos regionales, nacionales y europeos. De hecho, esto es

algo que evalúa muy bien la empresa y así lo refleja en el estudio de estadísticas que se ofrece a continuación.

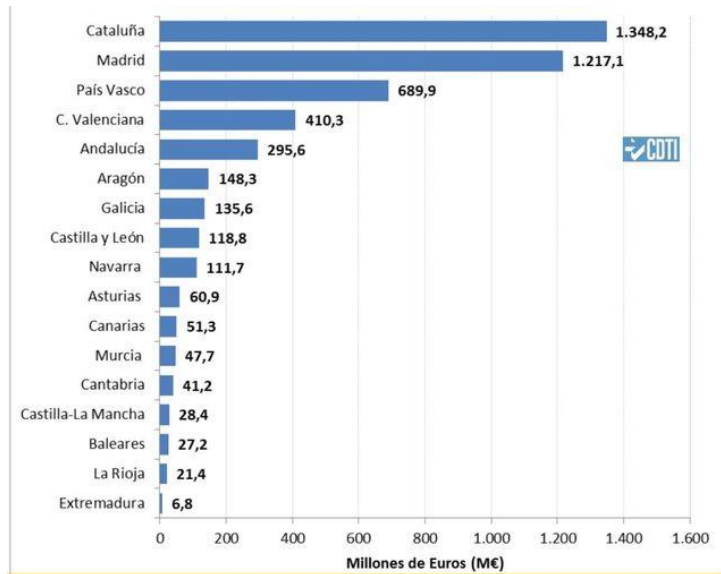


Ilustración 8 Análisis tasa de retorno

Aquí Europa+i realizó un análisis de la evolución de la tasa de retorno, es decir de la cantidad de dinero que recibe por cada unidad aplicada o, dicho de otra forma, la rentabilidad de inversión. Esto es muy útil porque la empresa se ha dado cuenta que por ejemplo en Extremadura el mercado está decreciendo en términos nacionales respecto al resto de comunidades, descendiendo su tasa de retorno del 4º Programa Marco (1994-1998) del 1,5% del territorio nacional al 0,22% con el 7º Programa Marco (2007-2013). En definitiva, la empresa es capaz de darse cuenta con este tipo de estudios que la demanda de Extremadura va en decremento respecto al resto del ámbito nacional. Entonces ¿Cómo debe actuar la empresa para disminuir el efecto de las encomiendas de las comunidades autónomas a entidades del sector público? Pues lo que debe hacer es seguir analizando este tipo de estadísticas y enfocarse en las que obtiene una bajada significativa, invirtiendo tiempo y esfuerzo sin descuidar las demás. Tampoco creo que deba dejar desabastecido un mercado por solo obtener un 0,22%, porque suponen muchos millones, pero sí enfocarse en que quizás sean más rentables realizar proyectos en otras comunidades autónomas.

Mantener: La empresa debe mantener todo aquello que desarrolla de manera satisfactoria, y potenciarlo en la medida de lo posible, elaborando estrategias defensivas,

que pretenden que no se pierda esa ventaja posicional de la empresa respecto al resto de competidores y proteger estas cualidades de posibles amenazas, aplicando lo siguiente:

- **Trato con el cliente:** La empresa destaca en que al ser de no muy grandes dimensiones y no tener una cartera de clientes excesiva, el trato ofrecido a estos clientes es muy gratificante para ambas partes. Esto debe continuar de esta manera, ofreciendo un trato cercano, ya sea la gratitud por correo ante clientes comunes o incluso por otra vía más cercana como WhatsApp si se trata de clientes importantes. En cualquier caso, debería ofrecerse reuniones para poder abarcar cualquier tipo de cuestiones sobre el proyecto en cuestión.
- **Unión:** El hecho de que la comunicación sea algo destacado en la empresa se debe a que los empleados son casi siempre los mismos en los trabajos conjuntos, y por lo tanto la empresa debe seguir juntando al mismo equipo para realizar los proyectos. Al ser una empresa tan pequeña este factor será fácil de mantener.
- **Búsqueda de calidad:** Europa+i superpone la calidad de los proyectos y la ratio de proyectos con éxito frente a la cantidad que podría desarrollar. Esto implica la calidad ofrecida por la empresa y la buena evaluación del posible éxito de los proyectos a presentar que tienen el CEO y la CFO. Deben seguir con esta actitud crítica para conseguir una distinción del resto de empresas.

Explotar: Finalmente, la empresa debe ser capaz de aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, y conseguir incrementar su valor. Para ello debe aplicar estrategias de ataque-posicionamiento, como las que presento a continuación:

- **Nuevos temas de trabajo:** Ahora mismo la empresa puede y debe llevar a cabo proyectos de otra índole. Los cinco temas nuevos de trabajo propuestos por el nuevo Programa Marco implican oportunidades en otras áreas que quizás anteriormente no habían abarcado, o en ese caso, en menor medida. Resulta de vital importancia que la empresa deba sacar el máximo provecho de estos nuevos proyectos y asignarlos a los empleados más cualificados de cada rama de la empresa.
- **Proyectos exitosos:** Las oportunidades de Europa+i convergen en el éxito de los proyectos. En este caso es el mismo fin, pero la causa es distinta debido a que desarrollando unos destacados proyectos de carácter innovador puede llamar la atención y obtener mayor cantidad de fondos europeos.

- Crecimiento: Hay que explotar la situación actual del crecimiento del sector de la auditoría y consultoría para ganar poder negociador. Poder negociador frente a los clientes principalmente. Al obtener mayores clientes continuamente, la empresa puede negociar con ellos de una manera más duras, intentando obtener mayor rentabilidad.

Podemos obtener por tanto el siguiente cuadro resumen:



Ilustración 9 CAME

Podemos observar todo el análisis CAME de una manera más gráfica y además incluso dentro de cada apartado he señalado la opción más destacable para desarrollar en color rojo.

2.4. Misión, visión y valores

A continuación, desarrollamos otro punto importante de la empresa que sirve para definir mejor la entidad y poder acercarnos más al cliente, o simplemente para definir objetivos de la empresa con mayor claridad.

Misión: La misión consiste en definir la situación propia de la empresa desde un punto de vista real y actual. En la empresa Europa+i la misión consiste en “captar fondos europeos para el desarrollo de empresas e instituciones o ayuntamientos. Y ayudarles a innovar”. Tal y como me indicó Fernando en la entrevista que tuvimos. El objetivo es captar clientes y proyectos de fondos europeos. De hecho, como ya hemos indicado anteriormente, ahora la empresa está enfocada en la captación de estos fondos y elaboración de estos proyectos. Estos proyectos los elaboran tanto por su cuenta, como con posibles socios, normalmente internacionales. Otro aspecto a tener en cuenta es que también hay un especial hincapié por parte de Europa+i de la concentración de proyectos en ayuntamientos.

Visión: La visión de la empresa según Fernando es el crecimiento del equipo y no solo dependiendo de los proyectos. Es decir, Europa+i es una pequeña empresa de entre 2 y 10 empleados dependiendo de los proyectos. El objetivo en un futuro será aumentar este número de empleados, y que no sólo se deba a un incremento de los proyectos, sino que sean trabajadores que perduren más allá del proyecto en cuestión. Obviamente un incremento de los trabajadores no es un mero incremento de recursos humanos, sino que va más allá, aumentando los clientes recibidos por la empresa, los proyectos a realizar, incrementando el tamaño de la empresa y en definitiva la posición respecto a la competencia. Es decir, el objetivo es un gran crecimiento duradero en el tiempo.

Valores: Los valores más destacados de Europa+i son principalmente dos:

-Comprometerse con el proceso de innovación: La empresa desde siempre ha tenido una gran dedicación al I+D+i, siendo uno de sus principales atributos. Los proyectos seleccionados, independientemente del tema a desarrollar, suelen ir por esta rama.

-Captar fondos duraderos en el tiempo: El otro objetivo principal de Europa+i es la obtención de fondos y aplicación de proyectos a largo plazo. La empresa obviamente

busca conseguir proyectos, pero no es un tema tanto de cantidad sino de calidad como ya hemos indicado; de hecho, queda muy bien reflejado en sus políticas internas, cuando ante la gran cantidad de proyectos que tienen a desarrollar y presentar a la unión europea, desechan los que no ven con posibilidades. Esto es un aspecto diferenciador sin duda, no sólo busca elaborar un proyecto para una fecha o límite a corto plazo, sino que el fin último, es que perdure mucho en el tiempo, lo más posible.

Con este apartado concluye el análisis de la empresa, tal y como expuse en el esquema del trabajo y habrá que desarrollar las estrategias y su aplicación a través de las 4 perspectivas financieras y el mapa estratégico.

3. MAPA ESTRATÉGICO

Tras el análisis previo, es hora de desarrollar la estrategia que deberá seguir la empresa, a través de las perspectivas que ofrece el modelo del BSC. El objetivo es establecer una serie de objetivos en cada rama que deben ser realistas y acorde a lo visto anteriormente.

Recordemos brevemente las 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera: Hace referencia a la reducción de costes y rentabilidades y responde a la pregunta: ¿Qué conseguimos?
- Perspectiva de clientes: Es la imagen de Europa+i, indicando dónde se vende y a quién.
- Perspectivas de procesos internos: Indica lo que hace la empresa con lo que tiene, cómo se usan los recursos y el marco de actuación.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Hace referencia a los recursos intangibles de la empresa y responde a la pregunta: ¿Qué tengo?

Vamos a analizar cada perspectiva por separado, indicando los objetivos que debe perseguir Europa+i en cada categoría y desglosándolos a su vez en indicadores, metas, iniciativa y responsable. Finalmente elaboraremos el mapa estratégico. El esquema que se persigue con el desarrollo del BSC quedaría reflejado así:

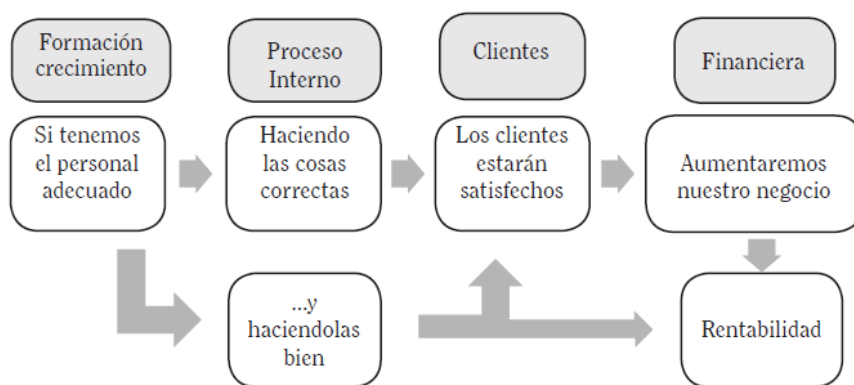


Ilustración 10 Esquema perspectivas

Se busca obtener el máximo rendimiento en cada perspectiva, implantando objetivos que lleven a esa meta, y que en su conjunto se logre alcanzar las metas finales de la perspectiva financiera del crecimiento de la empresa, tanto en términos de ventas como de rentabilidad.

3.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es la que colocaremos encima del mapa estratégico, justo por debajo de las líneas estratégicas que explicaré más adelante. Esto es debido a que es causa de todo lo anterior y todos los objetivos propuestos en el resto de perspectivas tienen que ayudar a lograr los objetivos de perspectiva financiera. Estos objetivos son por tanto objetivos a largo plazo.

Los objetivos que debe desarrollar Europa+i son aquellos enfocados a la reducción de costes y a las rentabilidades, obteniendo los kpi de resultados ante la pregunta ¿Qué conseguimos?

Para Europa+i destacamos los siguientes objetivos:

- **Aumentar cifra de negocio:** La empresa debe presentar una curva creciente en el beneficio obtenido año tras año como indicativo de mejora. Esto es esencial en toda empresa, independientemente de los procesos o de la captación de clientes, el fin último de toda empresa es ser capaz de vender más, y obtener mayor cifra de negocio.
- **Aumentar rentabilidad del negocio:** Debemos destacar que, como objetivo complementario a la facturación de la empresa, es necesario también el análisis

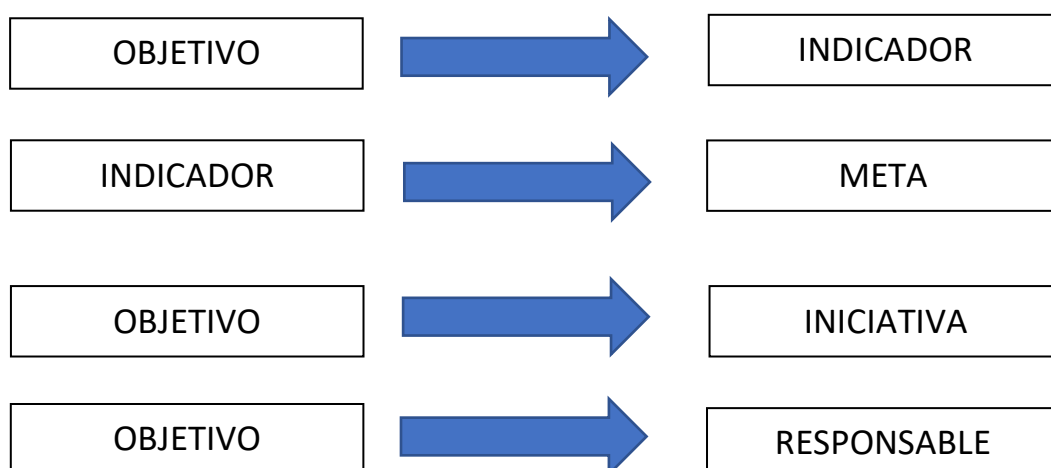
de la rentabilidad. No sólo se basta con obtener mayor beneficio sino también en que la proporción de beneficio y costes sea mayor. Este punto lo analizaremos con un análisis ROI, con el que mediremos el retorno de inversión, es decir, el % de rentabilidad que obtenemos una vez que hemos apostado por él. Conseguir mejorar este objetivo implica maximizar las actividades que mayor margen ofrecen a la empresa

A continuación, podemos ver un breve resumen de los dos objetivos:

Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Aumentar cifra de negocio	Beneficio obtenido de cada departamento	Crecimiento 5% anual	Desarrollo de proyectos europeos	CFO
Aumentar rentabilidad del negocio	Variación del ROI	Incremento rentabilidad del 5%	Análisis de rentabilidad de los proyectos	CFO

Ilustración 11 Tabla perspectiva Financiera

Cabe destacar que para la elaboración de cada columna se tiene en cuenta otra precedente, como se indica a continuación:



Lo que se indica es que, para la elaboración de lo expuesto en la derecha, debemos fijarnos en lo de la izquierda para su elaboración, es decir, que para hallar el indicador

debemos fijarnos en el objetivo del que se trata, para establecer la meta debemos fijarnos en el indicador, para desarrollar la iniciativa debemos fijarnos en el objetivo y para determinar el responsable debemos darnos cuenta del objetivo.

3.2. Perspectiva de clientes

La perspectiva de clientes es la que se colocará debajo de la financiera, y que junto a esta conforman el análisis externo de la empresa. En este caso queda mucho explicado dividiendo dicha perspectiva en tres bloques, que son: clientes, marca y mercado.

En el primer bloque de clientes nos enfocamos en algo más que el simple hecho de analizar quién consume los servicios de la empresa, y debemos destacar dos objetivos:

- **Fidelidad clientela:** Europa+i tiene una cartera de clientes amplia en el territorio dado que posee clientes tanto nacionales como europeos, por lo tanto, este objetivo debe ser llevado a cabo para mantener y a ser posible mejorar las cifras ya presentes. Como indicador de medición aplicamos el % clientes que solicitan año tras año el asesoramiento de la empresa, con meta de obtención del 80% de clientes que continúan contratando este tipo de servicio. Así pues, nos centramos en este caso únicamente en la actividad de asesoramiento.
- **Intimidad clientela:** Como hemos indicado anteriormente la empresa emplea un trato cercano con los clientes por lo que este será un objetivo que deberá mantener para poder obtener una ventaja sobre sus competidores.

A continuación, podemos encontrar el bloque referido a la marca, de la que podemos obtener otros dos objetivos:

- **Crear marca de confianza:** Europa+i debe presentar una imagen de confianza para sus clientes con el fin de que contratar los servicios de la entidad suponga implícitamente un grado de éxito seguro. Este objetivo es especialmente importante en las empresas de este sector, en las asesorías. Es un concepto que está muy ligado a la reputación, y que se puede observar positivamente en el ejemplo de las “big four” que un correcto trato y trabajo aportan la confianza total del cliente en la entidad. Por otra parte, fallos graves en los análisis pueden causar la ruina de la empresa como ya sucedió con Arthur Andersen.

- **Imagen de marca:** Este objetivo está encaminado a que la marca llegue a un mayor número de personas, es decir, que la marca esté entre las principales opciones de los clientes.

Por último, debemos abordar el bloque que calificamos como “mercado”:

- **Actuación marco europeo:** La empresa debe enfocar el desarrollo de proyectos hacia un marco europeo, obteniendo mayor clientes y socios provenientes de la unión europea.

A continuación, podemos obtener una síntesis de lo anterior:

Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Fidelidad clientela	% de clientes que solicitan asesoramiento año tras año	80% clientes de permanencia	Ofertas de permanencia	CEO
Intimidad clientela	Número de veces al mes de interacción con el cliente	Conseguir al menos 4 interacciones al mes	Enviar mensajes personalizados a cada cliente	CEO
Crear marca de confianza	Número de errores graves cometidos en la asesoría	Reducir el número a 0	Revisión de las decisiones tomadas	CEO
Imagen de la marca	% de personas que conocen la marca en exposiciones	90% de personas reconozcan la marca	Estrategias de marketing	CEO
Actuación marco europeo	% Incremento de los servicios/proyectos en Europa	Incremento del 5% anual respecto al nacional	Realizar conferencias y reuniones comunitarias	CEO

Ilustración 12 Tabla perspectiva Clientes

3.3. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos engloba todas las actividades llevadas a cabo por la empresa en su proceso productivo para la elaboración del producto. En Europa+i lo que se ofrece es un servicio por lo que no existe cadena de producción ni maquinaria para dicho proceso y tampoco hay inventarios, ni compras ni salidas de materia prima. Dicho esto, no cabe lugar para todas operaciones de la cadena de valor de Porter, sino que sólo se destacarían algunas como el marketing o el servicio.

Así pues, la perspectiva de procesos la vamos a dividir en dos bloques que son los que representan la actividad de la empresa: asesoría y auditoría y por otro lado los proyectos. Ahora bien, habrá estrategias y objetivos que deberá llevar a cabo la empresa para mejorar la entidad en su conjunto y no sólo una actividad.

En primer lugar, vamos a destacar los objetivos comunes a las actividades de la entidad, y que un acierto en dichos objetivos supondrá un impulso a ambas actividades. Dichos objetivos son los siguientes:

- **Calidad de atención:** Este es uno de los valores de la empresa y que supone una ventaja competitiva sobre la competencia, por lo que Europa+i debe mantener dicho trato tanto con los clientes establecidos como con los nuevos.
- **Posicionamiento Web:** La empresa debe mejorar su imagen y en concreto a la hora de la búsqueda de resultados. Cabe destacar que no hay un gran número de empresas que contacten los servicios de asesoría de este modo, pero sí es necesario para la mejora de la imagen y posible captación de algún cliente. Aquí podríamos incluir el manejo continuado de las redes sociales, pero es más importante el posicionamiento SEO y SEM, explicado anteriormente.

En segundo lugar, nos centramos en los objetivos específicos de cada actividad, siendo el objetivo enfocado al área de asesoramiento y auditoría el siguiente:

- **Mejora del cross-selling:** Este objetivo va enfocado para las empresas que adquieren asesoramiento o el servicio de auditoría, y pretende incrementar las ventas, adquiriendo de Europa+i otro servicio que hasta ahora no adquieren.

Por último, debemos destacar los procesos y estrategias llevadas a cabo por la empresa en el apartado de desarrollo de proyectos, que actualmente es la principal actividad.

Destacamos los siguientes objetivos:

- **Captación de fondos europeos:** Es uno de los objetivos principales a desarrollar por la empresa. Para ello tiene buenas oportunidades gracias a los fondos de recuperación ofrecidos por la unión europea. Las mejores opciones para conseguir dicho objetivo es la captación de socios europeos.
- **Proyectos a ayuntamientos:** Este es el otro gran objetivo de Europa+i, para ello deberá centrarse en mercados nacionales, a diferencia del objetivo anterior.
- **Proyectos de innovación:** La empresa tiene un enfoque hacia los proyectos de I+D+i. Con ellos es más sencillo la captación de fondos y de subvenciones.
- **Análisis de rentabilidad de proyectos:** Una vez que la empresa desarrolla los proyectos, debe analizar qué temas son los preferidos por los trabajadores de la empresa, y cuáles son los que ofrecen mayor retorno de inversión y mejor acogida para el cliente.

Una vez explicados los objetivos de esta perspectiva, los vamos a desarrollar, obteniendo lo siguiente:

Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Calidad de atención	Número de quejas al mes	Objetivo de 0 quejas	Revisión diaria de los mensajes recibidos de los clientes	CEO
Posicionamiento Web	Mejorar posicionamiento SEO	Incrementar la búsqueda de la empresa en internet un 30%	Realizar trabajos y entrevistas de manera mensual para conseguir mayor aparición en internet	CEO
Mejorar cross-selling	% clientes que solicitan más de un servicio	Incremento del 5% anual	Oferta por doble servicio en la empresa	CFO
Captación fondos europeos	% proyectos europeos respecto al total	80% del total de proyectos	Adquisiciones de socios comunitarios	CFO

Proyectos a ayuntamientos	Número de ayuntamientos adquiridos como clientes	Al menos 3 proyecto al mes	Aumentar el número de proyectos simples	CEO
Proyectos de innovación	% de temas de proyectos de innovación	90% de los proyectos	Juntas para la elección de temas	CEO
Análisis rentabilidad proyectos	Beneficio obtenido sobre el capital invertido	10% en proyectos > 1M 12,5% en proyectos < 1M	Análisis viabilidad de proyectos	CFO

Ilustración 13 Tabla perspectiva Procesos

3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que se encuentra en lo más bajo y hace referencia a los recursos intangibles de la empresa y responde a la pregunta: ¿Qué tengo?

En concreto encontramos los recursos humanos y valores de la empresa. En el mapa de Europa+i vamos a dividirlo en tres bloques:

El primero es el de la estructura organizacional de la empresa, que busca plasmar cómo está organizada como bloque la empresa en su conjunto, y destacamos lo siguiente:

- **Cultura de trabajo en equipo:** Todo tipo de empresa debe tener una alineación hacia los objetivos clara y en Europa+i este objetivo también está presente en forma del trabajo en equipo. La elaboración de proyectos debe seguir unos pasos específicos, ya explicados anteriormente y todo trabajador debe estar en contacto con los compañeros de proyecto para que resulte exitoso.
- **Comunicación:** La comunicación también es un factor clave para el desarrollo de los proyectos, y la asignación y reparto de proyectos. Cabe destacar que la comunicación de Europa+i tiene carácter transversal, es decir, las interacciones son libres, independientemente el orden de jerarquía de la empresa. Eso sí, depende del CEO.

El siguiente bloque hace referencia al capital humano, es decir a los trabajadores. Es un capital intangible en el que se debe fomentar el bienestar de los trabajadores, la recepción de ideas y promover el buen clima laboral. Para ello podemos establecer los siguientes objetivos:

- **Formación de personal:** Este objetivo va enfocado a trabajar los nuevos temas que surgen de estudio en el programa marco. Dado que en Julio la empresa va a tener que desarrollar proyectos con los temas establecidos en el programa marco, es de consideración una breve formación a los trabajadores para afrontar mejor los proyectos.
- **Retención de personal clave:** La empresa posee un máximo de 10 trabajadores, variando según los proyectos a desarrollar, por lo tanto, no se puede prescindir de ningún trabajador. Para ello, la empresa no debe permitir horas ociosas en las agendas de los trabajadores, haciendo que estos enfoquen todo su esfuerzo en la empresa.
- **Incremento de plantilla:** Como ya hemos indicado, Europa+i es una pequeña empresa desde el punto de vista de los trabajadores, y por lo tanto debe establecer objetivos de selección y captación de trabajadores. Esto supondrá por una parte un reparto de tareas y, por otra parte, abarcar proyectos más ambiciosos, o mayor cantidad.

Finalmente queda analizar el bloque de las alianzas estratégicas, que indicamos a continuación:

- **Alianzas estratégicas:** La empresa enfoca este objetivo con intención de la captación de socios comunitarios para la elaboración de proyectos, centrándose en empresas de tamaño similar.

Podemos resumir todo lo anterior con la siguiente tabla:

Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Comunicación	Horas reunidas por los trabajadores a la semana	1 hora	Establecer reuniones entre los integrantes de los proyectos	CEO

Formación personal	Cursos recibidos	1 curso al mes	Desarrollar cursos formativos a los empleados	CEO
Retención de personal clave	Rotación de trabajadores	100% trabajadores continúen	Remuneración por objetivos	CEO
Incremento plantilla	Número de trabajadores en plantilla	Incremento 1 trabajador el próximo año	Ofrecer en la página web un puesto de trabajo	CEO
Alianzas estratégicas	Nuevas adquisiciones	1 socio por mes	Proponer proyecto para desarrollar	CEO

Ilustración 14 Tabla perspectiva AC

3.5. MAPA ESTRATÉGICO

Una vez vistas las cuatro perspectivas desde el punto de vista individual, es hora de integrarlas en el mapa estratégico, donde encontraremos un total de 20 objetivos (lo óptimo es exponer entre 18 y 25 objetivos). La empresa deberá trabajar para implementar lo necesario para el cumplimiento de los objetivos, que están íntimamente relacionados con la misión, visión y valores de la empresa.

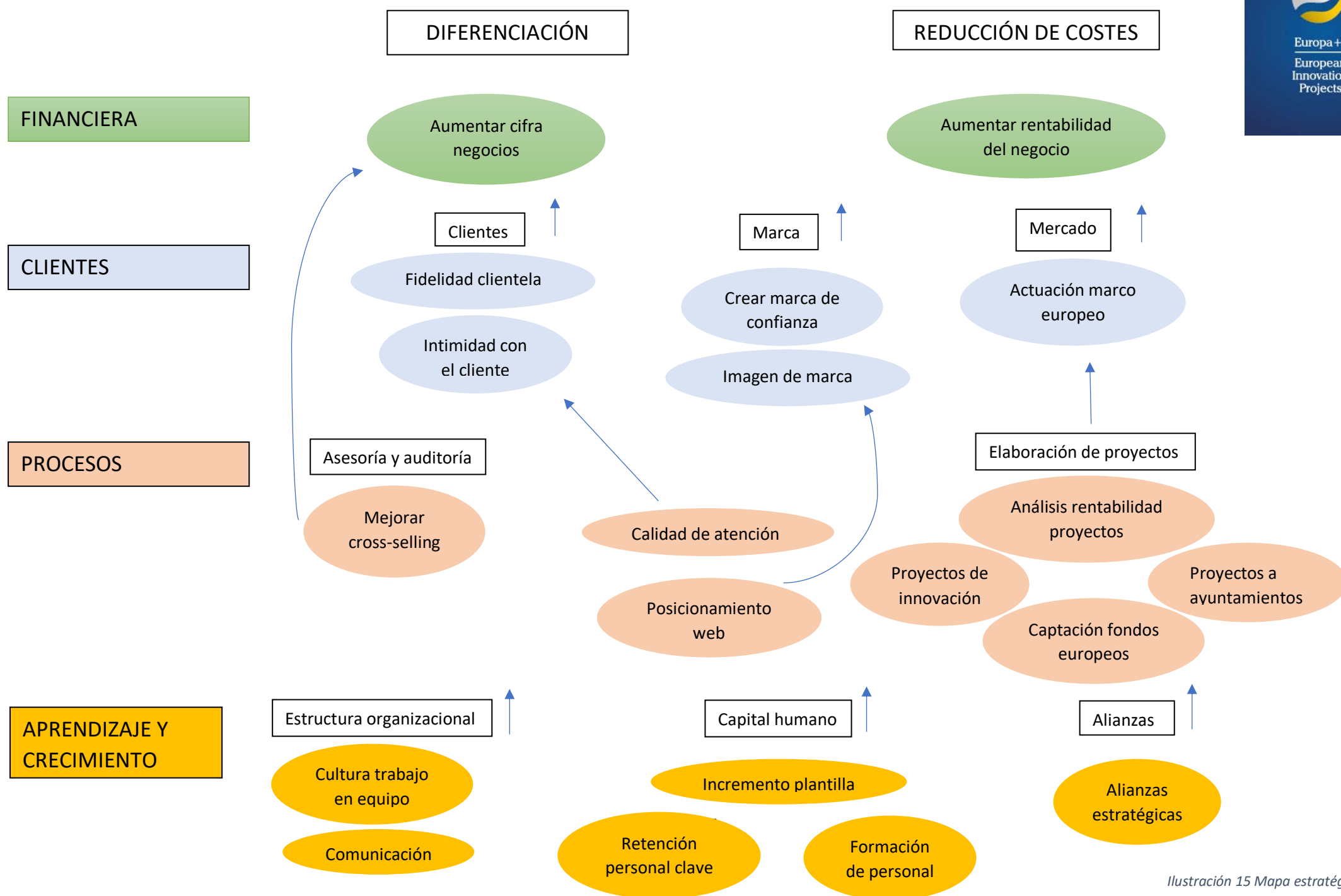
Por último, destacar que el mapa estratégico podemos dividirlo en una visión horizontal, que corresponde a las cuatro perspectivas, y a una visión vertical, donde podemos encontrar las dos líneas estratégicas elegidas, que en Europa+i son la de diferenciación y la de reducción en costes. Por lo tanto, los objetivos deberán estar alineados tanto en perspectivas como en la línea estratégica a la que corresponda.

Además, como podemos observar en el mapa, los objetivos se interrelacionan con unas flechas que unen objetivos, estas líneas son relaciones de causa-efecto. Podríamos ir más allá y fijarnos en el grosor de las líneas, que en nuestro caso es el mismo en todos los casos, pero podría darse el caso que alguna relación causa-efecto fuera más fuerte, lo cual se relacionaría con una línea de mayor grosor.

Ahora ya estamos listos para poder leer e interpretar correctamente el mapa estratégico, el cual empezaría desde abajo, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se analiza los factores intangibles de la empresa como pueden ser los objetivos de comunicación o los relacionados con la plantilla. A continuación, la perspectiva de procesos internos analiza todo lo relacionado con el proceso productivo, y en nuestro caso, con el desarrollo de estrategias para abarcar la perspectiva de clientes, y poder conseguir una fidelidad, una imagen de marca y una expansión en el territorio.

Finalmente, la perspectiva financiera es el apartado final donde vemos los resultados de los objetivos propuestos.

El mapa estratégico quedaría así:



4. CONCLUSIONES

La implantación del BSC a la empresa Europa+i comenzaba entendiendo la empresa y su actividad, destacando que ofrecen por un lado el servicio de asesoramiento y auditoría, y por otro lado la elaboración de proyectos.

A continuación, analizábamos la empresa a través de un DAFO en donde destacaba el apartado de Oportunidades, gracias al nuevo programa marco y a los fondos de recuperación europeos. Para finalizar los análisis internos, exponíamos el CAME donde se apreciaban una serie de correcciones a los análisis previos.

El resultado está plasmado en el mapa estratégico, que es donde podemos ver los objetivos con claridad. Así pues, el cumplimiento de dichos objetivos es el fin último de todos los análisis previos y, en definitiva, del trabajo.

Para ello, empezamos con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, destacando algunos objetivos relacionados con los recursos humanos encaminados a mejorar el ambiente de trabajo.

A continuación, en la perspectiva de procesos destacamos la separación de las actividades de la empresa en dos: asesoría y auditoría y elaboración de proyectos. Esto implica que los objetivos de dicho bloque los podemos agrupar en dos montones independientes, aunque el enfoque es mayor en los referidos en la elaboración de proyectos.

Respecto a la perspectiva de clientes hacemos una división en objetivos de clientes, de marca o de mercado, con objetivos muy distintos y directamente relacionados con las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos.

Finalmente podemos mezclar las actividades de la empresa para poder conseguir el mayor beneficio, así como la mayor rentabilidad. Cabe destacar que esta perspectiva es el fin último, y que para que suceda, se han debido de cumplir los objetivos previos.

Así pues, en el trabajo se ha estudiado a la empresa y a partir de ahí se han elaborado una serie de objetivos realistas y acorde a la empresa que van a ayudar a la evolución de la entidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Christian Quesada-López y Estefanie Arguello Solano. (2015): “Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura”. *Revista de Ciencias Económicas*.
https://www.researchgate.net/publication/297897460_Implementacion_del_Cuadro_de_Mando_Integral_en_pequenas_empresas_una_revision_de_literatura [20/2/2021].
- Portal español del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea
<https://eshorizonte2020.es/> [20/2/2021].
- Horizon Europe. European Commission
https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en [20/2/2021].
- Europa+i. European innovation projects
<https://europamasi.com/> [20/2/2021].
- Next generation EU 750.000 millones de euros para la recuperación europea
<https://es.fi-group.com/next-generation-eu-750-000-millones-de-euros-para-la-recuperacion-europea/#:~:text=De%20los%20750.000%20millones%20de,subvenciones%20y%2067.300%20en%20pr%C3%A9stamos>. [23/2/2021].
- Alfonso López Viñegla. “Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme”
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/> [10/3/2021].

6. ANEXOS

Preguntas realizadas a Fernando (CEO):

1. ¿Qué competencia y a qué sector pertenece la empresa?
2. Localizaciones de la empresa.
3. Misión, visión y valores de la empresa.
4. Principal punto fuerte y débil de la empresa.
5. ¿Cómo ha afectado el coronavirus?
6. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿Departamental? ¿Por proyectos?
7. ¿Existen políticas de incentivos?
8. ¿Se han realizado o se van a realizar alianzas?
9. ¿Existe alguna nube para compartir información?
10. Tipos de clientes con los que cuenta la empresa.
11. ¿Cómo se captan los clientes?
12. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones y elección de proyectos? Y quién los selecciona.
13. Estructura organizacional (organigrama)
14. ¿Cómo es la comunicación en la empresa? ¿Jerárquica o transversal?
15. ¿Cómo se elaboran los proyectos? ¿Se reparten las tareas?
16. ¿Cree que el sector de la auditoría y consultoría está en auge?